



科文西方工商管理(MBA)经典文库 (实战名著系列)

201 Ways to Deal with Difficult People

傲客看招

如何对付难缠的人

[美] 艾伦·亚瑟罗德
吉姆·荷 杰

201 条与人相处的艺术
使你身处不败之地

2.9

出版社

卷) 出版有限公司

Astronautic Publishing House

Science & Culture Publishing House(H.K)



著作权合同登记图字：01-99-0472 号

图书在版编目 (CIP) 数据

科文西方工商管理 (MBA) 经典文库：发展系列 / (美) 荷杰 (Holtje, J.) 等著；林娟娟译. —北京：宇航出版社，1999.5

ISBN 7-80144-249-0

I. 科… II. ①荷… ②林… III. 企业管理-文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 15336 号

Original edition ISBN: 0-07-116040-X

Copyright © 1997 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Publishing by arrangement with The McGraw-Hill
Companies, Inc.

中文简体版版权 © 1999 科文(香港)出版有限公司
宇航出版社出版

出版/宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部(010)68371105 68371057

(北京市阜成路 8 号 邮编 100013)

北京科文剑桥图书公司(010)68420599

(北京图书馆内 K 栋 1 层 邮编 100081)

零售/北京宇航文苑 (010) 62579190

(北京海淀大街 31 号 邮编 100080)

1999 年 5 月第 1 版

1999 年 5 月第 1 次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：4.25 字数：70 千字

印数：1—10000 册

定价：9.00 元

目 录

开场白.....	(1)
不是只有你才碰到这种事.....	(3)
地狱来的主管.....	(9)
炼狱来的同事.....	(17)
饥渴的员工.....	(23)
纽约来的傲客.....	(29)
恐怖的吼叫者.....	(37)
粗鄙无礼者.....	(43)
阴谋伪善者.....	(49)
自大狂.....	(55)
羊皮下的狼.....	(61)
懒骨头.....	(67)
霸气凌人.....	(73)
爱在鸡蛋里挑骨头的人.....	(81)

傲客看招

吹毛求疵的完美主义者.....	(87)
傀儡大师.....	(93)
冥顽不灵的固执者.....	(99)
士气杀手.....	(105)
沟通短路者.....	(113)
找碴专家.....	(119)
疏通发泄管道.....	(125)

开 场 白

处于世纪末的今日，真正的朝九晚五族，恐怕业已追随恐龙的脚步，自地球上消失了。

一周只工作四十个小时？少做白日梦了！一周六十个小时是大多数上班族的写照。

时间——永远都不够！要想事业成功向来就是项艰巨的挑战，尤其近来竞争更是激烈。

你最渴望的是什么？

获得任何可能的协助。

比这个更渴望的是什么？

时间！

这一套 Office 201 系列让你鱼与熊掌兼得。投资最少的时间，满足你最渴望获得的协助。

这一套 Office 201 系列是专为企业上班族设计。现代上班族工作的压力自四面八方排山倒海而来（不是新闻啦！），必须以奔腾的速度吸收爆炸的信息。还来不及眨眼，

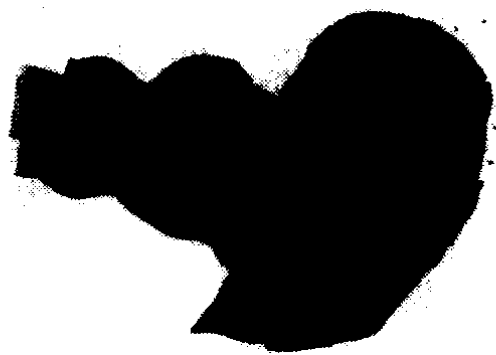
傲客看招

一天似乎就过去了，哪里有时间选读传统式文藻丰富、极尽修辞之能事的书籍呢？

Office 201 系列使现代上班族更有效率地自我充电。要想成功地使顾客满意，与同事、下属及老板之间的工作关系融洽，必须要具备的技巧就是自我管理与人沟通，因此在这一套书中，我们将搜集而得的百炼箴言与智慧结晶，精辟扼要地提供给读者。

《傲客看招》一书，审视每日面对的职场实况，教你实效战略，扭转乾坤，将血淋淋的都市丛林肉搏战，转变成文明、理性及积极正面的工作关系。你会发现，这是一本你梦寐以求，真正好看好用的好书！

**不是只有你才
碰到这种事**



1 对付难缠的角色首先要了解这种人真的会关心你的感受吗？——才怪。这种人只会想到自己。你不过就像他们身旁的家具罢了，只有当你碍到他们，或是他们需要利用你时，才会特别注意到你的存在。所以别太在乎他们的所言所行。

2 难缠的角色是不会自己改变自己的，而你也不太可能改变他们（别傻了！）。但是在你绝望之前，请注意一件事，正因为这些人不太可能改变他们自己，你将可以很轻易地预测他们的下一步棋。虽然你无法寄望他们改变多少，但是至少当你面对他们的时候，可以做好充分的准备。你所做的准备不是要去改变他们的个性，而是将可能的冲突引导至正面的结果。

3 对付难缠的角色你有两种选择：一是决定咬牙切齿、拼个你死我活；一是以正面积极的态度，共创双赢、快活。拟定策略之前，先确认你到底要的结果是什么，而不是一味想着事情负面的部分，或是你有多讨厌

这个人。

4 告诉他们你的感觉。不要将你的不悦、愤怒、烦躁或受伤的感觉闷在肚子里。如果有人惹恼了你，告诉他你的感觉，但避免去指责对方。你可以问对方问题，以澄清观点，例如：“我不太了解你想表达的意思，请你解释一下好吗？”

5 当你表达自己的感觉时，也请对方与你分享他们的感觉，以达双向沟通的目的。你需要了解你的老板、同事、部属及顾客对事情的看法，或者是你的言行对他们所产生的影响。不要默默地自己揣测别人的想法，要开口问。

6 以开放式问句询问他人的感觉与看法。避免用复选式题目引导或限制对方的答案。不要问这样的问题：“告诉我，你到底喜不喜欢我的建议？”试着问：“老乔，对于这个建议你的看法是什么？”

7 白纸黑字记录下来。文字记录不但可以将争论的可能性减至最低，使对方知难而退，甚至可能在

傲客看招

紧要关头使你免去一场无妄之灾。知名好莱坞电影制片塞缪尔·戈德温 (Samuel Goldwyn) 说过一句话：“嘴巴说出来的承诺，还是比不上白纸黑字写下来的可靠！”把你要分配的任务，以备忘录的形式发出。老板交代给你一项重要方案时，将执行要点用文字明确记录下来，如果这项方案当时是口头交代，那么事后就补送一份备忘录详细记载执行要点，并请对方签名，以确认双方认知无误。

8

虽然备忘录很好用，但不要就以此取代面对面的沟通。试着与每一个人直接沟通，即使是令你觉得难以相处的人也一样。观察他们的肢体语言与聆听语气的变化是十分必要的。同样地，对他们而言，让他们与活生生的你互相接触也非常重要，而不仅仅是接触一堆文字或是电话那头传来的一个声音。

9

当发生争论时，不要搞人身攻击，而是以客观、具有公正性的有关准则做为讨论的依据，例如：法则手册、协议书、政策档案或其他类似的工具。

10

保持冷静是一则简单无奇、再明白不过的建议，但却不是件容易做到的事情。无论如何，只要能保

持冷静与谦和，往往能使事情免于闹到不可收拾的地步。保持自我冷静与谦和的态度行为，同时也是显露你在自律上的修养。当对方的行为从令人不悦，严重到忍无可忍的程度时，你可以停止对谈，冷静地说出类似这样的话：“马利，我是以冷静与文明的态度与你讨论，我也希望你以同样的方式进行我们的交谈。请等你冷静下来之后，再来重新开始我们的话题。”

11 对人和善与仁慈。能够以对待朋友的态度对待你的敌人，才是拥有最大影响力与能力的人。保持警觉，但也要保持谦和。

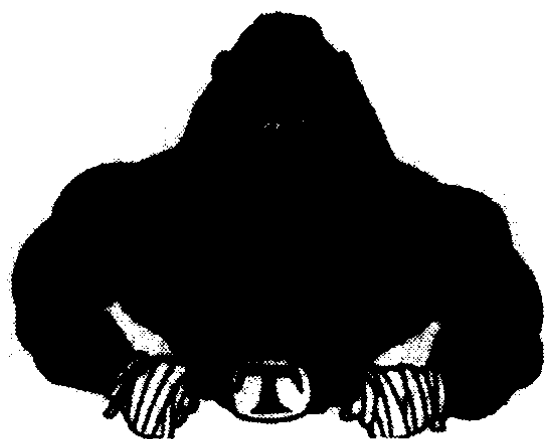
12 即使你心里有任何不愿意，还是可以去请教一下那些个性难以相处的人的看法，或是寻求协助，这样做将会使他们对于你的工作方案产生一些兴趣与参与感。这并不能改变他们的个性，但对方会产生合作的态度，对双方互相合作的行为有正面的影响。

13 个性难处的人毕竟是少数，应该将他们对你负面的影响力减至最低。把你的精力投注在朋友与家

傲客看招

人身上，专注于合作性高的同事与令人愉悦的客户。不要使难以相处的人成为你生命中的乌云，迷乱了自己的方向。

地狱来的主管



14

在不影响你血压的前提下，试着回忆在职业生涯发展的过程中，所碰到过的最差主管。就是那些：大吼大骂型、尖叫型、权术操纵型、伪善型——那些控制你薪水的人。我们都遭受过类似的蹂躏。如果你现在有一个很棒的主管，恭喜你，这样工作起来要顺利多了。如果尚未碰到好主管，那就继续读下去吧！很多问题主管都自以为是。自以为是的原因是他们权力在手，却不知有效运用。自以为是的主管总把你的成就认为是他的功劳，面对这样的情形，最好的办法是顺着他的游戏规则来玩。别太在意他那种高高在上的姿态；反而应该告诉他，由于他的协助使你的工作绩效更上层楼，没有他的帮助，你不可能有目前的工作成果。

15

主管是一群特殊人物。与同事相处时，你也许可以坦白地告诉他们，你对他们的感觉是什么，但对主管就不一样了！如果主管是个吹毛求疵，非常注重细节的人，那你最好做份工作记录。你可以考虑定期将工作进度以备忘录形式呈递主管，使主管明确地知道你已完成

的事项与进行中之工作。吹毛求疵的主管有控制欲，所以要给他们事事皆在控制之中的感觉。你可用类似的方式说：“我想你可能想了解一下我们与甲公司的进度。到目前为止，我们已完成的部分是……。”

16 如果你的主管告诉你一件事，但事后发现他是有别的意思，这时最重要的是赶快去做澄清的工作。当然，这是要根据事实，而不是光凭感觉。例如：“我感到惊讶的是在上次的会议中，是您说由我们这一区负责这个客户的，瞧！这是我上次的会议记录……。”澄清时要婉转，不是抱着质询的态度，但又要让主管对自己的决策负责。

17 在电视上曾经有个很有名的除臭剂广告，最后一句话说：“不要让他们看到你流汗。”真是个好建议！尤其如果你的主管是那种最糟糕的尖叫型，你一定要很快地学会下列应变技巧。当主管火山爆发时，很多员工觉得应该以同样的方式回应，那就是：一把火给他烧回去。天大的错误！你必须学会如何结束吼叫的情形，因为大多数时候这只是一时情绪失控，来如风，去无踪。最佳的处理方式是不要以牙还牙，即使目前你是对的，这种硬碰硬的

举动还是错的！想办法使对方冷静下来，你可以暂时离开现场。例如：“我知道你在发脾气，但我们需要理性冷静地讨论这件事。也许我待会儿再过来会比较好，等你气消一点，再继续讨论。”

18 总有一种冲动在心里，想大声地对主管说：“你是个白痴，而且是前无古人、后无来者、天字第一号、超级无比的大白痴!!”哇！要是真说出来，感觉一定爽到极点！但是好在，你没真的说出口。不幸的事实是，身为员工，打的本来就不是顺风牌。当主管的也许可以承担发脾气所带来的后果，你可不行。当你觉得自己开始越来越沉不住气的时候，试着安静地从一数到二十，随便对方火气扫射，也不管他有多烦人，沉住气，千万不要飞蛾扑火！如果主管火气大，数到二十还在喷火，那就继续从三十数到六十。视实际状况，需要数多少就数多少，给自己足够的时间调息。主管发火，你平静。一旦你沉不住气，和你主管一样幼稚地发起脾气来，场面就不好收拾。

19 如果与主管的关系真的已到了水火不容的地步，不妨与人力资源部谈谈，有些公司提供调解与解

决冲突的服务，可以协助缩短你与难以相处的主管之间的分歧。但请记住一点，将彼此互相合作的问题向更高阶层反应，将会使你的主管被迫受到质询。中间调解也许可以解决问题，但若失败，人力资源部的努力效果不明显，你的主管很有可能在心里恨得牙痒痒的，认为你胳膊朝外弯。所以要采取这种行动前，一定要深思熟虑。

20

有善于散播谣言与暗算的这种人的主管是很倒楣的事！通常这种人内心深处是极端不成熟的。

制止谣言的方法是直捣黄龙。如果造谣者是你的主管，事情就不太好办了！但你可以试试这种说法：“我很抱歉要和你提一件事，那就是，我听说您对别人说我……这是真的吗？”通常的结果是：若对方真的感到不安，就一定会承认。如果情况是如此的话，也不要拆穿。试着这样回应：“那就好，让我心安多了。我也觉得您不会说出这种不通情理的话。”这样做的目的在于传达两个讯息：第一，您的主管歹心颠覆你的企图失败了；第二，你知道谣言是从何而起的。尤其第二个讯息会使你的主管有所警惕，将来又想造谣伤害你时，就会三思而后行。